

# BUKU PEDOMAN

## SIMPOSIUM NASIONAL HASIL PENELITIAN DAN INOVASI PENDIDIKAN 2011

Denpasar, 20 - 22 September 2011

Mendayagunakan Hasil Penelitian Dalam Rangka Perumusan Kebijakan, Penyelenggaraan, dan Pelayanan Pendidikan yang Efisien dan Efektif



PUSAT PENELITIAN KEBIJAKAN  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL



WAK-TU	RUANG 4	RUANG 5	RUANG 6	RUANG 7
	#59			
08:50 - 09:30	PAUD: Beroperasinya Modal Budaya Dan Kesiapan Sekolah Di Banten	Implementasi Kebijakan SD- SMP Satu Atap	Pengembangan Praktikum Taksonomi Tumbuhan Dengan Penilaian Portofolio Dalam Mengukur Kompetensi Mahasiswa	Daya Saing Internasional Siswa Indonesia Diantara Negara Jepang, Korea Selatan, dan Thailand Dalam Mata Pelajaran Matematika
Penyaji	Priyono #48	Dr. Wiwik Wijayanti, M. Pd #157	Drs. Ashar Hasairin, M.Si #144	Prof. Drs. H. Muhammad Arif Tiro, BA, M.Pd., M.Sc., Ph.D #6
09:30 – 09:50	REHAT	REHAT	REHAT	REHAT
09:50 - 10:30	Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah Dan Pengembangan Profesionalisme Guru Secara Berkelanjutan	Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Studi Evaluasi Program Pembiayaan Pendidikan Di Kabupaten Sumbawa Barat (KSB) Provinsi NTB	Alat Percobaan Fisika Two In One Untuk Meningkatkan Pemahaman Fisika Siswa SMA Islam 3 Sleman Yogyakarta	Program Sekolah Gratis Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Dasar 9 Tahun di Kota Makasar
Penyaji	Dr. Manap Somantri, M.Pd #130	Sukardi, S.Pd., M.Pd #61	Heru Wahyudi, S.Pd., M.Eng #162	Dr. Sukardi Weda, S.S., M.Hum., M.Pd., M.Si #3
10:30 - 11:10	Pemetaan Kualitas Kepala SMA dan SMK Melalui Evaluasi Kinerja di Kabupaten Bantul Tahun 2010	Penghapusan Subsidi BBM Untuk Meningkatkan Anggaran Pendidikan	Analisis Kebijakan Untuk Meningkatkan Mutu Program Layanan Pendidikan Siswa Berbakat Akademik	Penerapan Model Pembelajaran Think Pair Share Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Teknologi Jasa Dan Produksi Mahasiswa Pada Mata Kuliah Statistika Di Jurusan

PUSAT PENELITIAN KEBIJAKAN  
BALITBANG KEMDIKNAS



**PEMETAAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH  
DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAISME GURU  
SECARA BERKELANJUTAN**

Oleh :

Manap Somantri  
( Dosen FKIP Universitas Bengkulu )

**SIMPOSIUM NASIONAL  
HASIL PENELITIAN DAN INOVASI PENDIDIKAN 2011  
Denpasar, 20-22 September, 2011**

**PEMETAAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH  
DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAISME GURU  
SECARA BERKELANJUTAN**

**Oleh :**

Manap Somantri<sup>\*)</sup>

**ABSTRACT**

**THE MAPPING OF THE SHOOOL PRINCIPAL COMPETENCIES  
AND CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

This research focused on the mapping of the school principal competencies and continuing professional development of the school principal. The objectives of this research are to describe of the school principal competencies for continuing professional development. The research was collaborated between the research institution of Bengkulu University with the LPMP Bengkulu as well as training provider for professional development of teachers, the school principal, and the school supervisor. The competency mapping instrument to be used for described level of the school principal competencies. Before it, the school principal was described of the system, mechanism, and criteria about the shool principal promotion in the past. This research to defined of the promotion system, mechanism, and criteria for the school principal promotion. To conduct the mapping of the school principal competencies, and recommend continuing professional development. The research concluded that the school principal was promoted in they job as well as the system, mechanism, and criteria promotion of the school principal. In general, the school principal are competent. Low level social and entrepreneurship competencies, and the middle of managerial and supervisor competencies.

**Keywords :**

***The mapping of the school principal competencies,  
Continuing Professional Development***

-----  
<sup>\*)</sup> Dosen FKIP Universitas Bengkulu; Peneliti Kerjasama Antara Lembaga Penelitian Universitas Bengkulu dengan LPMP Bengkulu, 2010-2011.



# **PEMETAAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAISME GURU SECARA BERKELANJUTAN**

**Oleh :**

Manap Somantri<sup>\*)</sup>

**( Dosen FKIP Universitas Bengkulu )**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peta kompetensi kepala sekolah dan merekomendasikan tindakan dalam rangka pengembangan kompetensi kepala sekolah secara berkelanjutan. Penelitian dilaksanakan atas kesepakatan kerjasama antara Lembaga Penelitian Universitas Bengkulu sebagai pengembang dengan LPMP Bengkulu sebagai *provider* diklat pengembangan kompetensi guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah. Instrumen pemetaan kompetensi digunakan sebagai alat menentukan tingkat penguasaan kompetensi, baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, bersikap jujur dan mengisi apa adanya akan lebih bermakna jika dibandingkan dengan mengisi instrumen untuk mendapat skor tinggi. Sebelum mengisi instrumen pemetaan kompetensi, kepala sekolah mengisi instrumen pra-kondisi atas promosi meraka menjadi kepala sekolah. Peneliti menyimpulkan bahwa sebagian besar kepala sekolah diangkat sesuai ketentuan, dan sebagian kecil prosedur pengangkatannya kurang sesuai standar dan tidak berdasarkan kriteria. Secara umum kepala sekolah meragukan kepastian masa jabatannya, mereka berpendapat bahwa jabatan kepala sekolah dapat “diberhentikan” setiap saat. Kepala SMP di Bengkulu secara umum tergolong kompeten. Kondisi ini merata pada semua dimensi di semua wilayah sampel. Namun jika dicermati lebih seksama, kompetensi sosial dan kompetensi kewirausahaan berada dalam tarap yang rendah tingkat pencapaiannya, yaitu “terkadang kompeten”. Kompetensi kepribadian kepala sekolah tergolong konsisten. Sedangkan kompetensi supervisi dan kompetensi manajerial kepala sekolah tergolong kompeten.

### **Kata kunci :**

***Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah,  
Pengembangan Profesi secara Berkelanjutan.***

---

*\*) Dosen FKIP Universitas Bengkulu; Peneliti Kerjasama Antara Lembaga Penelitian Universitas Bengkulu dengan LPMP Bengkulu, 2010-2011.*

## A. Latar Belakang

Permendiknas No. 13 Tahun 2007 menegaskan bahwa kepala sekolah harus memenuhi kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, serta harus memiliki kompetensi, yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Semakin baik penguasaan kelima kompetensi tersebut maka semakin baik pula kinerja kepala sekolah. Pasca terbitnya Permendiknas No. 13 Tahun 2007 telah diupayakan adanya kegiatan peningkatan kompetensi kepala sekolah, antara lain berupa pemberian *block-grant* pembinaan kelompok kerja kepala sekolah, pelatihan calon pelatih fasilitator pemberdayaan kepala sekolah, kemitraan kepala sekolah yang tergolong maju dengan sekolah yang belum maju, serta pelatihan penguatan kompetensi kepala sekolah. Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan secara parsial, berdiri sendiri, dan belum terpantau adanya kemajuan yang berarti dalam peningkatan kompetensi kepala sekolah. Peningkatan kompetensi yang diharapkan belum dapat diukur hasilnya karena terdapat kelemahan dalam menetapkan tujuan, antara lain belum berbasis pada hasil analisis kebutuhan. Sosialisasi, pelatihan, workshop dan seminar telah dilaksanakan tetapi pesertanya belum memperoleh hasil yang memuaskan.

Program peningkatan mutu manajemen sekolah mempunyai dampak ganda terhadap peningkatan efektifitas pengelolaan pendidikan di sekolah. Oleh sebab itu, penguasaan kompetensi kepala sekolah amat menentukan keberhasilan sekolah. Sejak diterbitkannya Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah hingga akhir tahun 2009, belum ada instrumen yang digunakan untuk menyeleksi calon kepala sekolah ataupun mengukur kadar kompetensi kepala sekolah. Setiap daerah mempunyai kebijakan dan kriteria tersendiri untuk mengangkat, memutasikan, ataupun memberhentikan kepala sekolah. Kadang kriteria umum dan persyaratan khusus yang diberlakukan secara nasional tidak dijadikan acuan dalam pengangkatan kepala sekolah, belum ada instrumen baku untuk mengukur penguasaan kompetensi kepala sekolah, sehingga diketahui adanya kepala sekolah yang kompeten dan yang kurang kompeten. Padahal, hasil pemetaan kompetensi dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk peningkatan kompetensi dan kinerja kepala sekolah secara berkelanjutan.

Kebijakan otonomi daerah turut mewarnai pola seleksi, pengangkatan, penugasan, dan pemberhentian guru menjadi kepala sekolah, unsur politis dan KKN lebih berpengaruh dibandingkan dengan penilaian prestatif, sistem karir, dan berpegang pada kaidah-kaidah profesional. Kondisi ini bertentangan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan. Dalam jangka panjang akan sangat memperburuk mutu pendidikan (khususnya di Bengkulu). Hal ini menambah urgensi akan adanya instrumen untuk menguji kesiapan calon kepala sekolah, dan memetakan kompetensi kepala sekolah, guna pelaksanaan pembinaan profesional yang lebih berhasil.

Penguasaan kompetensi kepala sekolah sangat penting untuk dipetakan dalam rangka pembinaan dan penyusunan program pembinaan sesuai dengan kebutuhan. Rendahnya mutu pendidikan di Bengkulu diduga disebabkan oleh lemahnya kompetensi kepala sekolah, dan lemahnya layanan pembinaan terhadap mereka. Sampai penelitian ini dimulai, belum ada data tentang profil kompetensi kepala sekolah, baik secara

individu ataupun kelompok. Ketepatan penyediaan data sangat diperlukan untuk memfasilitasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas dan kompetensinya agar sesuai dengan ketentuan standar nasional pendidikan atau melebihinya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dipandang perlu mengadakan pemetaan kompetensi kepala sekolah. Secara umum masalah penelitian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut. “Bagaimanakah kompetensi kepala sekolah di Provinsi Bengkulu”. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengkaji permasalahan “bagaimana kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah di masing-masing daerah sampel”, bagaimana pula dengan “peta kompetensi kepala sekolah”; serta “bagaimanakah rumusan rekomendasi yang diusulkan guna penyempurnaan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah”.

## **C. Tujuan Penelitian**

Pemetaan kompetensi kepala sekolah secara umum bertujuan untuk menggambarkan kompetensi yang telah dikuasai dan kompetensi yang belum dikuasai oleh kepala sekolah. Peta kompetensi tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk merencanakan perbaikan sistem dan mekanisme pengangkatan kepala sekolah; pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala sekolah; serta menyiapkan silabus dan bahan latih yang diperlukan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi kepala sekolah.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyusun panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyajikan profil kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kolektif; merumuskan rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

## **D. Manfaat Penelitian**

Peta kompetensi kepala sekolah secara umum bermanfaat untuk menggambarkan penguasaan kompetensi, sehingga diketahui mana kepala sekolah yang kompeten, dan mana kepala sekolah yang kurang kompeten. Peta kompetensi juga dijadikan sebagai bahan fasilitasi dalam upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah. Secara khusus penelitian ini menghasilkan rumusan kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; peta kompetensi kepala sekolah baik individu maupun kelompok; serta rekomendasi peningkatan kompetensi kepala sekolah secara berkelanjutan.

## E. Urgensi Penelitian

Pemetaan kompetensi kepala sekolah khususnya pada jenjang sekolah menengah pertama dipandang penting karena ada beberapa kecenderungan dan fenomena sebagai berikut: **Pertama**, pelaksanaan **otonomi daerah** dan **desentralisasi pendidikan** belum berjalan sesuai dengan harapan, berbagai keputusan dan kegiatan satuan pendidikan dapat dijalankan secara lebih otonom dan profesional, pada kenyataannya pengelolaan pendidikan menjadi semakin birokratis dan kurang profesional. **Kedua**, **konsep manajemen berbasis sekolah (MBS)** yang dijadikan acuan dalam pengelolaan sekolah yang lebih mandiri dan profesional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Sisdiknas, di banyak sekolah belum dapat diimplementasikan secara benar, bahkan cenderung sebaliknya. **Ketiga**, sejak berlakunya Undang-undang No. 20/2003, Permen No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Permen No.13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah belum pernah disusun instrumen uji kompetensi baik bagi calon kepala sekolah ataupun bagi para kepala sekolah yang sudah menduduki jabatan. **Keempat**, sertifikasi guru sebagai salah satu upaya untuk peningkatan profesionalisme jabatan guru dan tenaga kependidikan serta peningkatan kesejahteraannya, cenderung berorientasi untuk mendapatkan peningkatan kesejahteraannya tetapi belum banyak mengubah budaya profesionalnya. **Kelima**; guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan birokrat penyelenggara pendidikan yang seharusnya memerankan diri sebagai mitra dalam mencapai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan seringkali bertindak selaku atasan. Jabatan guru, kepala sekolah, pengawas, dan birokrat pendidikan mestinya dipandang sebagai alternatif karir profesi guru, yang persyaratan mutasi dan promosinya berbasis karir dan prestasi kerja. **Keenam**; LPTK, LPMP, Dinas Pendidikan, dan Sekolah-sekolah seringkali berada dalam posisi yang berbeda, dan seolah mempunyai kepentingan yang berbeda, pada kehadiran masing-masing pihak mestinya dapat saling melengkapi dalam rangka penyediaan pelayanan pendidikan yang dapat memenuhi keperluan masyarakat secara merata dan bermutu.

## F. Luaran Penelitian

Penelitian kerjasama antara Universitas Bengkulu dengan LPMP Bengkulu menghasilkan karya yang bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme kepala sekolah dan pemecahan masalah kelembagaan pendidikan khususnya di Provinsi Bengkulu, antara lain berupa: Laporan penelitian tentang pemetaan kompetensi kepala sekolah; Instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; Panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; Peta kompetensi kepala sekolah baik peta kompetensi secara Individu maupun kelompok per-Kabupaten/Kota; serta publikasi ilmiah pada jurnal tingkat nasional tentang pemetaan kompetensi kepala sekolah.

## G. Kajian Pustaka

### 1. Standar Nasional Pendidikan

Standar nasional pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup SNP meliputi: standar isi; standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan. Standar pendidik dan tenaga



kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. SNP berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. SNP bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

## **2. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan.

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik; kompetensi kepribadian; kompetensi profesional; dan kompetensi sosial. Tenaga kependidikan pada satuan pendidikan sekurang-kurangnya terdiri atas **kepala sekolah**, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium dan tenaga kebersihan sekolah.

Kesesuaian dan frekuensi diklat yang pernah diikuti, lama pengalaman mengajar, kesesuaian bidang pengajaran dengan latar belakang pendidikan, frekuensi, tingkat dan relevansi seminar-seminar yang pernah diikuti, serta pengalaman dalam memimbing siswa, dan pengalaman dalam berorganisasi dapat mempengaruhi tingkat kompetensi guru sebagai tenaga pengajar. Dalam pemetaan kompetensi kepala sekolah diperlukan adanya instrumen yang tepat dan aplikabel, serta metodologi penyusunan dan penggunaannya, sehingga mampu menggambarkan tingkat kompetensi para kepala sekolah yang menggunakan instrumen tersebut.

## **3. Standar Kepala Sekolah**

Kriteria standar untuk menjadi kepala sekolah meliputi: berstatus sebagai guru; memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun bagi guru TK/RA; 5 (lima) tahun bagi guru SD/MI dan SMP/MTS/SMA/SMK; serta memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan. Kriteria untuk menjadi kepala SDLB/SMPLB/SMALB meliputi: berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan khusus; memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di satuan pendidikan khusus; dan memiliki kemampuan kepemimpinan, pengelolaan, dan kewirausahaan di bidang pendidikan khusus. Kriteria kepala satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

#### 4. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. **Kompetensi kepribadian;** Kepala sekolah diharapkan berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah; memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah; bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; dapat mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala sekolah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

**Kompetensi manajerial;** Kepala sekolah sebagai **manajer** dituntut untuk mampu menyusun perencanaan sekolah pada berbagai tingkatan perencanaan; mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak-lanjutnya.

**Kompetensi kewirausahaan;** Kepala sekolah diharapkan memiliki kompetensi **kewirausahaan**, yaitu memiliki kemampuan untuk: menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah; pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah; memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik. **Kompetensi supervisi;** meliputi kemampuan untuk merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. **Kompetensi sosial;** Penguasaan kompetensi **sosial** meliputi kemampuan untuk: bekerja sama dengan pihak lain untuk

kepentingan sekolah; berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dalam lima dimensi kompetensi sebagaimana diuraikan di atas, terkandung 33 sub-kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah. Sub-kompetensi kepribadian terdiri dari 22 indikator, sub-kompetensi manajerial terdiri dari 59 indikator, sub-kompetensi supervisi akademik terdiri dari 15 indikator, sub-kompetensi kewirausahaan terdiri dari enam indikator, dan sub-kompetensi sosial terdiri dari tujuh indikator. Sehingga dari kelima kompetensi tersebut terdapat 109 indikator. Jika setiap indikatornya memiliki 4 alternatif kemungkinan jawaban, maka terdapat 436 alternatif jawaban. Alternatif jawaban disajikan dalam bentuk kualitatif, akan tetapi untuk kepentingan penskoran setiap alternatif jawaban memiliki bobot, kecuali pilihan jawaban “A” tidak mempunyai bobot atau “nol” karena menandakan kompetensi yang tidak dipahami atau praktek kompetensi yang tidak dilakukan. Sedangkan jawaban “B” diberi bobot “1”, jawaban “C” diberi bobot “dua”, dan jawaban “D” diberi bobot “tiga”.

## **H. Metode Penelitian**

Pemetaan kompetensi kepala sekolah ditujukan untuk menggambarkan peta kompetensi kepala sekolah. Berdasarkan peta kompetensi dapat diketahui keunggulan dan kelemahan kompetensi kepala sekolah, atas dasar keunggulan dan kelemahan kompetensi kepala sekolah tersebut maka dapat dibuat rekomendasi perbaikan atau peningkatan kompetensi kepala sekolah.

Penelitian pemetaan kompetensi ini termasuk dalam jenis penelitian kebijakan, yang pelaksanaannya mengadopsi pola “penelitian dan pengembangan” (*Research and Development*) dengan langkah-langkah sebagai berikut: mendeskripsikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyusun panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyajikan profil kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kolektif; merumuskan rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian pemetaan kompetensi kepala sekolah secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi yang telah dikuasai oleh kepala sekolah serta kompetensi yang belum dikuasainya. Peta kompetensi tersebut dapat dijadikan dasar untuk merencanakan perbaikan sistem dan mekanisme pengangkatan kepala sekolah; pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala sekolah; menyiapkan silabus dan bahan yang diperlukan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi kepala sekolah. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria, persyaratan, diklat, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyusun panduan pemetaan kompetensi kepala sekolah; menyajikan profil kompetensi kepala sekolah baik secara individu maupun kolektif; menyusun rekomendasi perbaikan

kriteria, persyaratan, proses pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

## **2. Perangkat Penelitian**

Perangkat utama yang akan dijadikan basis data adalah instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah, yang disusun, dianalisis, diuji, dan dikembangkan secara bertahap sehingga semakin efektif penggunaannya. Perangkat ini dilengkapi dengan petunjuk pelaksanaan dan pengolahannya diadopsi dari instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah yang dikembangkan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS) Surakarta.

## **3. Subjek Penelitian dan Sumber Data**

Subjek utama penelitian ini adalah kepala SMP di 5 Kabupaten/Kota di Provinsi Bengkulu. Adapun sumber data selain hasil isian dan pernyataan langsung dari kepala sekolah tentang penguasaan kompetensi kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai subjek utama yang terlibat dalam penelitian ini antara lain dikemukakan pada tabel berikut ini.

**Jumlah Kepala Sekolah yang Telah Terdaftar  
Dalam Sistem NUPTK dan Kepala Sekolah yang Mengisi  
Instrumen Pemetaan Kompetensi**

No	Kab/Kota	Jumlah Sekolah	Jumlah Sampel	Tidak Hadir
1	Kota Bengkulu	22	20	2
2	Bengkulu Selatan	31	31	0
3	Kaur	22	18	4
4	Kepahiang	20	17	3
5	Rejang Lebong	32	30	2
	Jumlah Responden	127	116	11
	Persentase	100%	92,34%	7,66%

Jumlah kepala sekolah yang telah terdaftar dalam sistem NUPTK di lima kabupaten/kota dalam wilayah Provinsi Bengkulu sebanyak 127 orang, sedangkan yang hadir mengisi instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah sebanyak 116 orang, atau sebanyak 92,34 %.

## **I. Prosedur Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan langkah kerja sebagai berikut: mendeskripsikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan dan penempatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah; mengembangkan instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah (mengadopsi instrumen pemetaan kompetensi kepala sekolah yang disusun LP2KS atas kesepakatan dengan LPMP Bengkulu; melaksanakan pemetaan kompetensi kepala sekolah; peta kompetensi kepala SMP per

Kabupaten/Kota di Bengkulu; merumuskan rekomendasi perbaikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan dan penempatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah.

### **1. Kriteria dan syarat pengangkatan kepala sekolah**

Mendesripsikan kriteria, persyaratan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, penempatan, mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah. Langkah ini dimaksudkan untuk merekam bagaimana seorang kepala sekolah mendapat jabatan kepala sekolah, apakah persyaratan dan kriteria diberlakukan, apakah melalui atau tanpa diklat sebelumnya, proses pengangkatan, aturan mutasi, pembinaan, dan pemberhentian dari jabatan kepala sekolah.

### **2. Mengembangkan Instrumen Pemetaan Kompetensi.**

Instrumen pemetaan kompetensi dikembangkan berdasarkan pada kompetensi yang telah ditetapkan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kepala sekolah. Dari lima dimensi kompetensi tersebut diuraikan menjadi 33 sub dimensi kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah, yang jumlah kompetensi masing-masing dimensinya tidak sama. Jumlah indikator yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini sebanyak 109 indikator, setiap indikator memiliki kemungkinan jawaban sebanyak 4 jenjang, hingga terdapat 436 alternatif jawaban. Dalam rangka pengembangan instrumen pemetaan kompetensi diperlukan *ekspert judgment* dan audit eksternal dengan jalan menguji-coba instrumen yang telah disusun.

### **3. Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah**

Pemetaan kompetensi kepala sekolah tahap-1 akan diberlakukan untuk kepala SMP Negeri di lima kabupaten/kota se Provinsi Bengkulu, unit analisisnya per kabupaten/kota, sehingga rekomendasi tindak lanjut hasil pemetaan dapat diberlakukan untuk setiap kabupaten/kota yang bersangkutan. Pelaksanaan pemetaan kompetensi dilakukan oleh peneliti yang berasal dari LPMP, peneliti melakukan pemetaan masing-masing pada kabupaten/kota yang berbeda, peneliti bekerjasama dengan ketua MKKS SMP di tiap kabupaten/kota, dengan argumentasi untuk melakukan *need analisis* untuk kebutuhan pelaksanaan diklat peningkatan kompetensi kepala sekolah.

### **4. Pemetaan Kompetensi Kepala SMP Negeri di Wilayah Sampel**

Berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dapat dibuat peta kompetensi kepala sekolah per individu ataupun per-kabupaten/kota yang meliputi aspek kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi akademik, dan kompetensi sosial.

### **5. Rekomendasi Tindak Lanjut Atas Hasil Pemetaan Kompetensi.**

Berdasarkan peta penguasaan kompetensi tersebut, dapat dirancang rekomendasi perbaikan kriteria dan persyaratan untuk menjadi kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, seleksi, pengangkatan dan penugasan sebagai kepala sekolah, serta syarat mutasi, pembinaan, dan pemberhentian kepala sekolah, serta penyusunan kurikulum/kisi-kisi/silabus dan materi pendidikan dan pelatihan kompetensi kepala sekolah.



## 6. Pedoman Pengolahan dan Penafsiran Data

### a. Persyaratan/Kriteria Pengangkatan, dan Pembinaan Kepala Sekolah

Data yang terkumpul ditabulasi menurut klasifikasinya, lalu dijumlahkan pernyataannya untuk setiap item, lalu dimaknai dengan menggunakan patokan persentase dan penafsirannya dibagi menjadi lima tafsiran yaitu semua, sebagian besar, sebagian kecil, tidak seorangpun.

#### Persentase Dan Tafsiran Atas Jawaban Responden

Persentase	Tafsiran Jawaban
100 %	Seluruh, semua responden
51-99 %	Sebagian besar, lebih dari separuh responden
50 %	Separuh/sebagian
1-49 %	Sebagian kecil, kurang dari separuh responden
0 %	Tidak seorangpun

### b. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah dapat dikategorikan sebagai berikut:

#### Kategori Kompetensi Kepala Sekolah

KATEGORI	TINGKAT KOMPETENSI	INDIKATOR KINERJA
A	( 0-25 % ) <b>Tidak Kompeten</b>	Tidak memahami, tidak melaksanakan, tidak membuat, atau Tidak konsisten
B	( 26-50 % ) <b>Kurang Kompeten</b>	Kurang/sedikit memahami, sedikit melaksanakan, membuat tapi ragu kesesuaian kriteria, atau kurang konsisten
C	( 51-75 % ) <b>Terkadang Kompeten</b>	Terkadang memahami, terkadang melaksanakan, terkadang membuat agak konsisten
D	( 76- 100 % ) <b>Kompeten</b>	Memahami secara detil, melaksanakan secara konsisten, membuat sesuai dengan kriteria, Konsisten

Peta kompetensi kepala sekolah dikaji secara berjenjang berupa: Peta kompetensi kepala sekolah tingkat Provinsi, Tingkat Kabupaten/kota, Per-Individu; Analisis Keunggulan dan Kelemahan Kompetensi Kepala Sekolah; dan Rekomendasi Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan.

### **c. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kepala sekolah diangkat sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sebagian kecil yang prosedur pengangkatannya kurang sesuai dengan standar dan kriteria. Secara umum kepala SMP di Bengkulu menyatakan bahwa:

1. Kriteria dan persyaratan menjadi kepala sekolah meliputi kualifikasi pendidikan minimal S1/D4, diangkat pada usia kurang dari 56 tahun, berpengalaman mengajar lima tahun atau lebih, berpangkat/golongan III/c atau lebih, berstatus guru SMP, sebagian besar telah memiliki sertifikat pendidik, dan telah lulus pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.
2. Seleksi dan pengangkatan melalui pengumpulan berkas calon, seleksi berkas calon dan pengangkatan, penilaian dalam seleksi hanya sepihak yang mengetahui, tidak ada pendekatan khusus dalam pengangkatan kepala sekolah.
3. Pada umumnya mereka telah lulus diklat kepala sekolah, sebagian menyatakan biaya pendidikan dan pelatihan disediakan oleh Dinas Diknas atau LPMP, sebagian lagi atas biaya sendiri, sebagian kecil belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepala sekolah.
4. Penempatan kepala sekolah pertama kali diangkat di sekolah asal, sebagian besar menyatakan lama masa jabatan 4 tahun, sebagian menyatakan bahwa setelah satu masa jabatan, dapat diangkat untuk masa jabatan kedua di sekolah yang sama, dan masa jabatan ketiga dapat diangkat di sekolah lain, tidak ada negosiasi untuk menjadi kepala sekolah.
5. Pembinaan profesional dilaksanakan dengan jalan: menjadi anggota MKKS, menjadi pengurus MKKS, mempunyai pogram rutin dan insidental, mengikuti workshop penyusunan program MKKS dan program kerja sekolah, workshop penyusunan laporan tahunan, ada pembicaraan khusus dibicarakan dalam forum MKKS di setiap even khusus, Dinas pendidikan mengadakan pembinaan kepala sekolah minimal 2 kali dalam setahun, dan sebagian menyatakan bahwa Dinas pendidikan provinsi dan LPMP mengadakan pembinaan kepala sekolah minimal 2x dalam setahun.
6. Sebagian kepala sekolah menyatakan bahwa mereka dapat diberhentikan setiap saat, sebagian lagi menyatakan bahwa masa jabatan konsisten dibatasi 4 tahunan, penilaian kinerja menjadi dasar pemberhentian kepala sekolah sebelum masa jabatannya berakhir, setelah selesai suatu masa jabatan, dapat diangkat kembali menjadi kepala sekolah di sekolah yang sama, maksimal 2 periode, dan masa jabatan yang ketiga dapat diangkat di sekolah lain, berhenti sebelum masa jabatan dapat dilakukan atas dasar permintaan sendiri ataupun atas perintah atasan, dan setelah

selesai masa jabatan kepala sekolah bersedia dan berkeinginan untuk aktif kembali menjadi guru.

Peta kompetensi kepala SMP di Bengkulu secara umum termasuk **kompeten**. Kondisinya merata pada semua dimensi di semua daerah. Dimensi kompetensi sosial merupakan dimensi yang terendah tingkat pencapaiannya. Kompetensi kepribadian kepala SMP termasuk **konsisten**. Sebagian besar kompetensi manajerial kepala SMP termasuk kategori “**kompeten**”, sebagian kecil termasuk kategori “**terkadang kompeten**”, terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengelolaan perubahan, pengelolaan sarana dan prasarana, humas, kesiswaan, KTSP, keuangan sekolah, ketatausahaan, unit pelayanan khusus, ICT, penyediaan fasilitas ICT, serta monitoring dan evaluasi kegiatan. Kompetensi supervisi kepala SMP tergolong **kompeten**. Kompetensi **kewirausahaan** dan **kompetensi sosial** masih tergolong “**terkadang kompeten**”. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan secara berjenjang, mulai dari individual dengan menggunakan hasil isian instrumen kompetensi sebagai acuan dalam meningkatkan kompetensi secara individu maupun kelompok.

#### **d. Rekomendasi**

Seleksi dan pengangkatan kepala sekolah agar tetap menggunakan persyaratan dan kriteria yang standar; kriteria penilaian yang jelas dan disepakati semua pihak, agar tidak ada “praduga” keliru, penilaian berdasarkan prestasi kerja (portofolio) calon; Diklat calon atau peningkatan kompetensi kepala sekolah semestinya diadakan secara rutin atas biaya dinas diknas ataupun LPMP, namun untuk kegiatan MKKS dapat dialokasikan dari anggaran operasional sekolah ataupun biaya mandiri; Penempatan agar tetap dipertahankan, bagi pemula ditempatkan di sekolah asal, dan bagi yang berprestasi dapat diangkat kembali, dan ditempatkan di sekolah lain; Perlu ada penguatan kegiatan MKKS agar terdapat peningkatan kompetensi dan berdampak pada perbaikan mutu sekolah; Pemberhentian kepala sekolah tetap berbasis masa jabatan 4 tahunan, jika diberhentikan sebelum masanya perlu didasari alasan yang memadai, baik atas dasar permintaan sendiri maupun atas pertimbangan atasan.

Memaknai pemetaan kompetensi kepala sekolah, secara umum perlu upaya peningkatan pada semua dimensi kompetensi. Pada kompetensi kepribadian walaupun tergolong kompeten, masih terdapat peluang peningkatan kompetensi karena penilaiannya subjektif, kepala sekolah cenderung memilih jawaban “**sebaiknya**”, bukan **apa adanya**; Diperlukan upaya peningkatan kompetensi manajerial, terutama dalam perencanaan, pengorganisasi, kepemimpinan, pengelolaan perubahan, sarana dan prasarana, humas, kesiswaan, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, unit layanan khusus, penyediaan fasilitas ICT, serta monitoring dan evaluasi kegiatan sekolah; Kompetensi **supervisi** secara umum tergolong **kompeten**, namun dalam praktiknya belum nampak ada rencana dan hasil kerja supervisi akademik yang sistematis; Kompetensi **kewirausahaan** dan kompetensi **sosial sama-sama** perlu ditingkatkan penguasannya melalui berbagai cara/media.

## DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas (2006). *Petunjuk Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen*. Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pembinaan SMP, Depdiknas, Jakarta.
- Badan Standar Nasional Pendidikan (2006). *Naskah akademik tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Bossert (2002). *Becoming a Good Principal: The Forst Years*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educational Research Association, Little Rock AS.
- Crow & Paterson, (1998). *Improving School Public Relation Through Principal Leadership*. New York: Allyn and Bacon.
- Fullan, MG (2000). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College, Colombia University.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 085/U/1994 tanggal 14 April 1994 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah.
- Manap, (2008), Analisis Kebutuhan Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Laporan Penelitian, Program Magisten Pendidikan FKIP Universitas Bengkulu.
- Manap dan Puspa Juwita (2009), Analisis Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan di Kota Bengkulu, Laporan Penelitian, Program Magisten Pendidikan FKIP Universitas Bengkulu.
- Manap, dkk, (2009), Pemetaan Potensi dan Masalah Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Provinsi Bengkulu, Laporan Penelitian, Lembaga Penelitian, Universitas Bengkulu.
- Mulyasa (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah No.38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.